



SAMENVATTING

Worden mensen extra gemotiveerd doordat ze meer kunnen verdienen? Werken ze harder voor een bonus? Of is het net omgekeerd? In deze nota zoeken we uit onder welke omstandigheden geldelijke beloning kan bijdragen tot het bereiken van de doelstellingen van een organisatie.

We komen tot drie grote lessen. Primo: geld is niet de hoofdzaak maar een belangrijke bijzaak. Secundo: de manier waarop een beloningssysteem wordt opgezet en opgevolgd, is belangrijker dan de beloning zelf. Tertio: gedragsmatige factoren, waaronder groepsdynamica, bepalen of iets werkt of niet.

Door te werken met de juiste doelen kan men valkuilen vermijden. Het spanningsveld tussen samenwerking of concurrentie binnen teams is tevens een belangrijk aandachtspunt. Om gewinningseffecten te vermijden is er nood aan adequate communicatie en een onderbouwd systeem van prestatie-indicatoren.

Zinvol belonen

1. Een belangrijke bijzaak

Je kan mensen harder laten werken en motiveren door ze meer te betalen. Medewerkers zijn echter geen drankautomaten die meer output leveren omdat je er meer geld in gooit. Steeds meer mensen willen bovendien werken om te leven in plaats van te leven om te werken. Geld is niet de hoofdzaak maar een belangrijke bijzaak.

Voor de meeste medewerkers is de hoofdzaak dat ze billijk worden vergoed voor het uitvoeren van betekenisvolle arbeid. Voor organisaties komt het er bijgevolg op aan om een goede mix te zoeken tussen monetaire en niet-monetaire beloningsvormen. Op basis van vele decennia literatuur kan men dit onderscheid kadreren als een spanningsveld tussen intrinsieke en extrinsieke motivatiefactoren.

Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motiverende factoren verwijzen naar externe prikkels zoals geldelijke vormen van beloning. Ze brengen iemand ertoe om een extern doel, dat buiten de persoon zelf ligt, te bereiken. Deze manier van belonen strookt volledig met een klassiek-economische visie op arbeid waarbij werknemers hun inspanningen of kennis verkopen aan een werkgever in ruil voor loon. Werkgevers kunnen proberen om de productiviteit van medewerkers op te drijven door veranderingen aan te brengen in het beloningssysteem, bijvoorbeeld door meer per uur te betalen, stukloon of bonussen te introduceren. Of door te dreigen met straffen zodat de medewerker beter zijn best doet.

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie verwijst naar een handelen vanuit de eigen wil of verlangen. Mensen scheppen er genoegdoening in om doelen te bereiken of althans daartoe een significante bijdrage te leveren. Deze motivatie komt vanuit ons innerlijke zelf. We doen iets omdat we dat graag doen, niet omdat we er geld voor krijgen. De idee van intrinsieke motivatie sluit aan bij de participatieliteratuur, waar de ideeën rond psychologisch eigenaarschap een kader creëren waarmee we begrijpen waarom medewerkers zich betrokken voelen.

Wie door externe factoren wordt aangestuurd, verliest een stuk van zijn autonomie.

Intuïtief voelt het beter aan om wat van binnen onszelf komt een hogere waarde toe te kennen dan iets dat van buitenaf wordt opgelegd of uitgelokt.

2. Zelfbeschikkingstheorie

Spanningsveld

De voorbije decennia hebben verschillende theoretische kaders de tegenstelling tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie uitgediept.¹ Een omvattende theorie is gebaseerd op zelfbeschikking en van de hand van Richard Ryan en Edward Deci.² Zelfbeschikkingstheorie (ook zelfdeterminatietheorie genoemd) stelt dat intrinsieke motivatie verloopt via drie aangeboren psychologische basisbehoeften:

- autonomie (zelfbeschikking),
- verbondenheid (ergens bij willen horen),
- competentie (resultaat beheersen en beheersing ervaren).

Deze theorie waarschuwt voor het risico dat (te veel) extrinsieke motivatie de intrinsieke motivatie kan 'verdringen'. Wie door externe factoren wordt aangestuurd, verliest een stuk van zijn autonomie. Een kind dat beloond wordt voor het al dan niet maken van huiswerk, verliest de eigen intrinsieke motivatie wanneer het de beloning gaat zien als een oorzaak van het eigen voorbeeldig gedrag. Ook straffen, bedreigingen, deadlines, instructies, verplichte evaluaties,... dreigen de intrinsieke motivatie onderuit te halen omdat — net zoals bij geldelijke beloningen — de motivatie van buitenaf wordt opgelegd en niet vanuit de persoon zelf opborrelt.

Symbiose

Intuïtief voelt het beter aan om wat van binnen onszelf komt een hogere waarde toe te kennen dan iets dat van buitenaf wordt opgelegd of uitgelokt. Dat belet niet dat beloning belangrijk is en blijft. Het is geen toeval dat succesvolle organisaties zoals Google en Facebook — die sterk afhankelijk zijn van de creativiteit en innovatieve geest van medewerkers — hoge lonen betalen. Ze doen dat niet alleen om de beste mensen aan te trekken of hen beter te laten presteren maar ook om hun talent en inzet te waarderen.

Veel hangt dus af van de wijze waarop de extrinsieke beloning binnenkomt bij de medewerker. Belangrijk is dat de ontvanger de extrinsieke motivatie internaliseert (zich eigen maakt) alsof die van hemzelf komt. De context, de moeilijkheidsgraad, de urgentie, de belangrijkheid,... van een opdracht kunnen verantwoorden waarom men met prestatiebeloningen of bonussen werkt. Wanneer die werkwijze rijmt met de normen en waarden van een medewerker, dan versterkt dat de intrinsieke motivatie. Een voorbeeld betreft iemand die een procedure volgt omdat hij vreest voor een sanctie (extrinsiek). Iemand zou diezelfde procedure ook kunnen volgen omdat dit de veiligheid van het bedrijf ten goede komt en dit strookt met de eigen persoonlijke normen en waarden (intrinsiek).

Persoonlijke doelstellingen

Zelfbeschikkingstheorie staat dus niet haaks op geldelijke beloningsvormen, bonussen of andere vormen van resultaatdeling. Medewerkers hebben overigens ambities en willen slagen in hun carrière voor zowel intrinsieke als extrinsieke redenen of beloningen.³ Daarnaast weten we dat een betekenisvolle geldelijke beloning ertoe kan bijdragen dat mensen zich harder gaan concentreren op het behalen van een doel. Dat geldt zeker wanneer er wordt gewerkt in een omgeving waar medewerkers een zekere mate van

1 Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer, Albert Bandura, Victor Vroom,...

2 Ryan en Deci (2000).

3 Gerhart (2014).

autonomie hebben. Deze doelgerichtheid is op zichzelf een motiverende factor die we verder dienen te bestuderen.

3. Effectiviteit van individuele doelen

Een baanbrekend onderzoek uit 2002 stelt dat intrinsieke en extrinsieke factoren op elkaar kunnen inwerken en dat monetaire beloningen impact hebben op de inspanningen die mensen zich willen getroosten om bepaalde doelen te bereiken.⁴ Het combineren van doelen met geldelijke beloning is dan ook een krachtig wapen om mensen te motiveren.

Geld maakt (een beetje) gelukkig

Medewerkers hechten aan het bereiken van een doel persoonlijke waarde. Het op voorhand meegeven van concrete doelstellingen verhoogt de productiviteit van medewerkers.⁵ Doelen brengen blijkbaar een boodschap vanwege de leidinggevende over aan medewerkers. Medewerkers zelf doelen laten vooropstellen werkt eveneens productiviteitsverhogend. Zo ontstaat de mogelijkheid om met een geldelijke beloning mensen te engageren tot het behalen van een welbepaalde doelstelling.

In een organisatorische context kan men daarmee de resultaatgerichtheid van medewerkers verhogen. Het feit dat medewerkers doelen willen bereiken, verhoogt zowel de intensiteit van de inspanning alsook de bereidheid om strategisch na te denken. Dat laatste is interessant want het suggereert dat mensen binnen een organisatie kunnen worden betrokken om na te denken over de manier waarop doelen beter en sneller kunnen worden bereikt, bijvoorbeeld via opleiding en vorming of het anders organiseren van taken.

Grenzen van individuele doelen

Te veel nadruk op individuele doelen en daaraan gekoppelde beloningen kunnen aanzetten tot disfunctioneel gedrag.

- We kennen de verhalen van medewerkers die geobsedeerd zijn door één doel (omzet, kwantiteit,...) en daardoor geen oog hebben voor complementaire doelen (rendabiliteit, kwaliteit,...).
- Van een andere orde is het gebrek aan aandacht voor de organisatorische context wanneer de focus te veel ligt op individuele doelstellingen. We denken aan creativiteit, teamwerk, opleiding,... maar ook aan aandacht voor verbetering van processen, aanpassing van procedures, rolbeschrijvingen of het stimuleren van innovatie.⁶

Waar individuele doelen in staat zijn om de spanning tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie van een medewerker te overbruggen, blijft aldus het gevaar van verwaarlozing van collectieve doelen. Ook in het bedrijfsleven is het geheel meer dan de som van de samenstellende elementen.

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat twee plus twee gelijk is aan vijf? In wat volgt tackelen we deze uitdagingen door de symbiose tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie te koppelen aan het onderscheid tussen individuele en collectieve beloningsvormen (figuur 1).

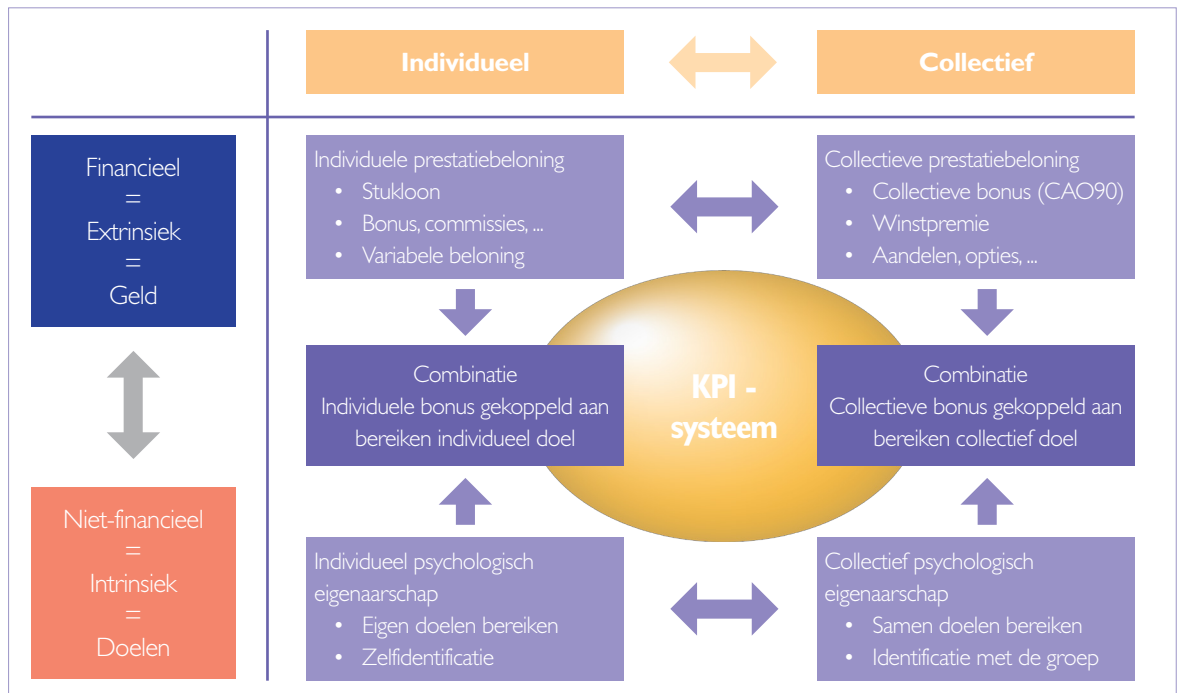
4 Bonner en Sprinkle (2002).

5 Goerg (2015).

6 Cerasoli et.al (2016).

Het combineren van doelen met geldelijke beloning is dan ook een krachtig wapen om mensen te motiveren.

Te veel nadruk op individuele doelen en daaraan gekoppelde beloningen kunnen aanzetten tot disfunctioneel gedrag.



Figuur 1: Zinvol belonen
Bron: ETION

4. Op zoek naar het collectief

Organisaties zijn een optelsom van gedeelde belevissen door medewerkers die daarmee hun eigen organisatie weten te onderscheiden van andere. Dit bewustzijn berust op een set van gedeelde waarden die maken dat medewerkers begrijpen waarom de organisatie functioneert zoals ze functioneert. Wanneer teams of groepen dezelfde doelen delen, ontstaat een collectieve identiteit. Teamleden zijn met elkaar verbonden op een zinvolle manier.

Teamdynamica

In de jaren 1980 ontstond het idee om te werken met (zelfsturende) teams en oog te hebben voor het smeden van teamverbanden. Dit idee kwam de voorbije jaren terug in zwang. Organisaties stellen vast dat de omgeving steeds complexer wordt en dat resultaten alsmaar vaker afhangen van samenwerking binnen teams en organisaties. Teamdynamica helpt bovendien om sneller te kunnen schakelen en flexibel in te spelen op nieuwe uitdagingen. Dit vergt echter aangepaste evaluatie- en beloningssystemen die vermijden dat een te enge focus op individuele prestaties haaks staat op de noodzakelijke coöperatieve ingesteldheid die nodig is om organisatorische doelen te bereiken.

Collectieve beloning

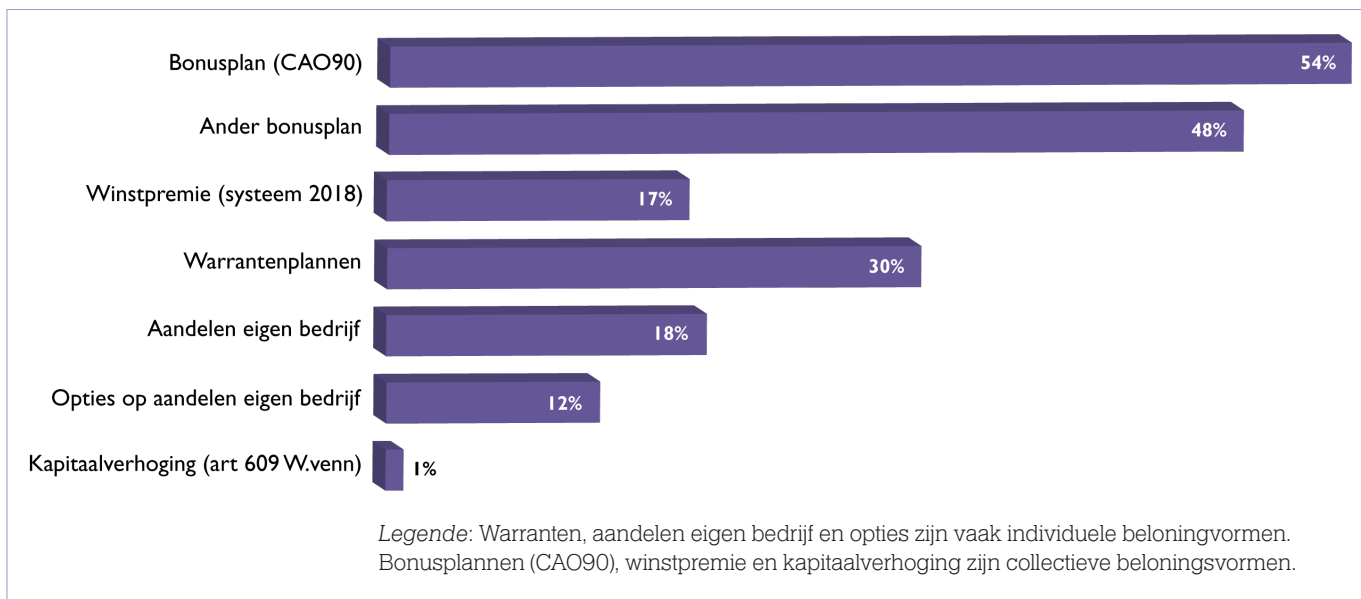
Net zoals bij individuele beloning is er ook bij collectieve beloning een wisselwerking tussen financiële (extrinsieke) en niet-financiële (intrinsieke) motiefactoren (rechtterkant figuur 1).

- Collectieve financiële (extrinsieke) motivatie-instrumenten betreffen resultaatdeling (bonussen waaronder CAO90), winstpremies, opties of programma's voor aankoop aandelen,... Uit figuur 2 lezen we af dat heel wat ondernemingen werken

Wanneer teams of groepen dezelfde doelen delen, ontstaat een collectieve identiteit.

met bonussen en in mindere mate met de nog maar recent ingevoerde winstpremies.⁷

- Intrinsieke collectieve motivatiefactoren hebben betrekking op de organisatiecultuur en de mate waarin men in staat is om een collectief psychologisch eigenaarschap in het leven te roepen.⁸ Ondernemingen die medewerkers zo ver krijgen dat ze zich identificeren met de organisatie — zoals supporters met hun club — wakkeren een groepsgevoel aan dat hen een competitief voordeel kan opleveren.



Figuur 2: Beloningsvormen

Bron: ETION / Acerta (enquête 2019)

Enkele nuttige tips en lessen

Ondernemingen die succesvol werken met collectieve bonussen of financiële participatie van medewerkers, kijken erop toe dat de extrinsieke en intrinsieke motivatiefactoren op elkaar zijn afgestemd.

- Heel wat bedrijven trachten teams, afdelingen of entiteiten te motiveren op basis van collectieve bonussen (cf. CAO90). Het al of niet uitbetalen van een bonus als ook de omvang ervan, wordt gekoppeld aan onder meer de resultaten van de betreffende afdeling of entiteit.
- Een groot voordeel van deze manier van werken is dat men rekening kan houden met een brede waaier aan bedrijfsdoelen (zie figuur 3). Niet alleen financiële resultaten maar ook kwalitatieve criteria worden daarbij opgenomen. Zulke doelstellingen worden vaak al bijgehouden, zodat men beschikt over een trackrecord, waardoor ze objectief meetbaar en zichtbaar worden bij medewerkers.
- Het internationaal bewijsmateriaal om te werken met collectieve resultaatdeling bij medewerkers (cf. SMART) is zeer overtuigend met positieve effecten op productiviteit, productkwaliteit, minder klachten, besparingen op kosten en betere attitudes van medewerkers, onder meer inzake onderlinge coaching en de identificatie met het team en de waarden van de organisatie.⁹

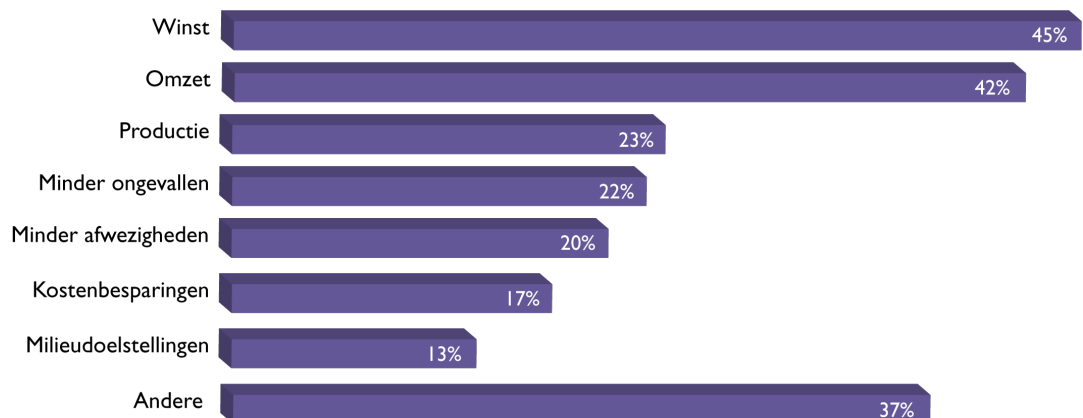
7 Aandelenparticipatie komt weinig voor maar is in wezen ook veel meer dan 'een beloningsvorm', daarom gaan we er hierna niet verder op in.

8 Hiervoor verwijzen we naar een eerdere inspiratienota; Janssens (2017).

9 Gerhart et.al (2009) geven een decennialang overzicht van al het onderzoek ter zake.

Collectieve criteria

Uit een onderzoek van ETION en ACERTA blijkt dat ondernemingen bij het toekennen van collectieve bonussen een brede waaier aan criteria gebruiken.



Figuur 3: Collectieve criteria

Bron: ETION / Acerta (enquête 2019)

5. Valkuilen voorkomen

De argumenten om te werken met collectieve beloningsvormen zoals bonussen, resultaats- en winstdeling, zijn zeer overtuigend maar elke uitkomst is een gemiddelde met daarrond een zekere spreiding. Er zijn dus ook altijd ondernemingen voor wie het systeem of de opzet niet werkt. In dat geval wegen de voordelen mogelijk niet op tegen de nadelen.

Voordelen

- Werken met collectieve beloning stimuleert de noodzaak om samen te werken in groep;
- Maakt het mogelijk om de complexiteit van onderlinge afhankelijkheid van taken en jobs in te passen in het beloningssysteem;
- Creëert mogelijkheden om ook op groepsniveau doelen te stellen die motiverend werken.

Nadelen

- Wat als teams niet goed met elkaar opschieten en de voldoening van een collectieve bonus niet opweegt tegen de aanwezige wrevel en spanningen?
- Wat als (te veel) teamleden vrijbuitersgedrag vertonen en profiteren op de kap van anderen?
- Wat als de productiviteitsverschillen tussen teamleden dermate groot zijn dat de billijkheid van de bonus in het gedrang komt? Immers, iedereen krijgt evenveel maar draagt in ongelijke mate bij.

Concurrentie of coöperatie?

Veel van wat kan mislopen, volgt uit een epische strijd tussen solidariteit en billijkheid. Geven we iedereen een gelijk deel van het resultaat (solidariteit) of geven we iedereen een beloning die gelijk is aan de eigen bijdrage tot het resultaat (billijkheid)? Deze hamvraag kan teruggebracht worden naar een dilemma tussen de mate waarin een team opereert en beloond wordt om zich al dan niet coöperatief dan wel competitief op te stellen? Wat is belangrijker? Het kneden van een sterke geest van samenhang of het stimuleren van concurrentie tussen teamleden zodat ze het beste uit zichzelf halen?

Een begin van het antwoord op deze vraag hangt af van het antwoord op de volgende vraag: kunnen groepsincentives zodanig worden ontworpen dat sterke krachten bereid zijn om zwakkeren in de groep te helpen en dat zwakkere krachten worden gemotiveerd om hun eigen prestaties te verbeteren? Er zijn een aantal situaties waarin het koppelen van een collectief doel aan een collectieve bonus (cf. CAO90, winstpremie) dit coöperatief gedrag in de hand werkt. Meer bepaald:

- Resultaten zijn makkelijk meetbaar en taken van teamleden verschillen weinig van elkaar;
- Sterke krachten kunnen niet op hun eentje het verschil maken waardoor het behalen van het collectief doel ook afhangt van de prestaties van de minder sterke krachten;
- Een belangrijke voorwaarde om te komen tot coöperatief gedrag, zeker in meer complexe situaties met veel verschillende taken, is dat sterke teamleden voldoende tijd en middelen moeten krijgen om minder sterke teamleden mee te trekken.

Gewinningseffecten

- Net zoals elke loonsverhoging na een maand in hoofdte van de ontvanger 'gewoon' loon is geworden, zo zijn er ook in het geval van collectieve beloning tal van gewinningsgevaaren. Medewerkers hebben de neiging om een bonus snel te beschouwen als een verworven recht, waardoor er een omgekeerd motivatie-effect ontstaat indien de doelen niet worden gehaald en er dus geen bonus komt.
- Vakbonden hebben de neiging om bonussen en premies voor te stellen als een vorm van loon en niet als een variabele component die afhankelijk is van het behalen van een aantal (collectieve) doelen.

6. Communicatie

Voorgaande problemen zijn zeer herkenbaar, ook in de praktijk dicht bij huis, onder meer op basis van de inmiddels uitgebreide ervaringen met de invoering van de CAO90. Om de perceptie van het verworven recht te vermijden, is er nood aan een sterk kader (participatieplan en set van KPI's), alsook aan een consistente communicatie. Iedere medewerker moet begrijpen dat het plan een onderdeel is van een ruimere strategie die werd vertaald naar een set van prestatie-indicatoren (KPI's) die aansluiten op de missie, visie en strategie van de onderneming.

Consistente communicatie houdt in dat medewerkers en teams:

- weten op welke indicatoren (KPI's) het bonusplan of de winstpremie zal worden geëvalueerd;

De hamvraag: kunnen groepsincentives zodanig worden ontworpen dat sterke krachten bereid zijn om zwakkeren in de groep te helpen?

Om de perceptie van het verworven recht te vermijden, is er nood aan een sterk kader alsook aan een consistente communicatie.

- hun eigen potentiële bijdrage alsook die van hun team tot het behalen van de relevante prestatie-indicatoren kennen;
- op zeer regelmatige tijdstippen een overzicht en stand van zaken krijgen; het niet behalen van doelstellingen mag niet als een verrassing komen;
- medewerkers en teams moeten voldoende autonomie hebben zodat ze een redelijke kans maken om het resultaat bij te sturen (cf. intrinsieke motivatie).

7. Conclusie

Het is mogelijk om mensen harder te laten werken voor geld of een bonus. Medewerkers willen echter ook zichzelf ontplooiën en op een zinvolle manier bijdragen tot de realisatie van een doel. We spreken van een symbiose tussen extrinsieke en intrinsieke motivatiefactoren.

Individuele bonussen koppelen aan het behalen van individuele doelstellingen heeft de potentie om medewerkers te motiveren. Organisaties moeten er echter ook op toezien dat niet alleen individuele maar ook collectieve doelen in acht worden genomen.

Een aantal disfuncties met individuele beloning maken dat het nodig kan zijn om te werken met collectieve doelen en beloningsvormen. Wat geldt voor individuen, gaat echter ook op voor teams en groepen. Gedragmatige factoren, waaronder groepsdynamica, bepalen of iets werkt of niet.

Referenties

- BONNER, S., SPRINKLE, G. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society* 27 (2002) 303–345.
- CERASOLI, CHRISTOPHER & NICKLIN, JESSICA & FORD, MICHAEL (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 140. 10.1037/a0035661.
- GERHART, B., RYNES, S., FULMER, S. (2009). Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives. *The Academy of Management Annals*, 3:1, 251-315, DOI: 10.1080/19416520903047269
- GERHART, B., FANG, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Volume 2.
- GOERG, S. (2015). Goal setting and worker motivation. *IZA World of Labor*: 178 doi: 10.15185/izawol.178
- JANSSENS, G. (2017). Psychologisch eigenaarschap: De kracht van betrokkenheid, ETION Inspiratienota nr. 95, April.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Medewerkers en teams moeten voldoende autonomie hebben zodat ze een redelijke kans maken om het resultaat bij te sturen.



(Foto Johan Martens)

Geert Janssens

Auteur: Geert Janssens (hoofdeconoom ETION)
 Eindredactie: Isabelle Verlinden
 Vormgeving: Vicky Knaepen
 Illustratie: Shutterstock
 E-mail: geert.janssens@etion.be
 Twitter: @jrgeert
 Website: www.etion.be
 V.U.: ETION Ledenwerking vzw